VISIT…

LANZAROTE

Caliente.com

THIẾT KẾ VÀ ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC

Trong phần này chúng ta sẽ tập trung vào các phần tử đặc trưng của các công việc được thiết kế, phân tích các nghiệp vụ thuộc về các công việc đó, các yêu cầu đối với công nhân và môi trường thực hiện công việc.

1. Giới thiệu

1.1. Phân tích nhiệm vụ

Phân tích nhiệm vụ nhằm trả lời câu hỏi "Cái gì" sẽ được thực hiện. Các nhiệm vụ là phạm vi hoạt động riêng trong một công việc. Phân tích nhiệm vụ, về cơ bản, là xác định mỗi nhiệm vụ được thực hiện như thế nào và làm cách nào để tất cả các nhiệm vụ riêng lẻ đó phối hợp với nhau trong một công việc.

Có một số nhiệm vụ mang tính quyết định hơn so với các nhiệm vụ khác và cần phải đánh giá hậu quả nếu các công việc không được thực hiện đúng theo các nhiệm vụ quan trọng này; nghĩa là toàn bộ quá trình sản xuất có bị ảnh hưởng không, có dẫn đến nguy cơ mất an toàn không, hoặc có ảnh hưởng đến chất lượng không?

Các yêu cầu thực hiện của một nhiệm vụ có thể gồm có: Thời gian cần thiết để hoàn thành công việc, sự chính xác trong thực hiện nhiệm vụ về các mặt đặc trưng kỹ thuật, lợi ích của sản xuất hoặc đặc tính về chất lượng.

Xem xét các khả năng sai lầm là một dạng để trả lời câu hỏi: Cái gì có thể xảy ra, xác suất có thể xảy ra sai lầm, đồng thời cũng xác định phải thực hiện việc kiểm tra và giám sát nhiệm vụ nhiều hay ít và bảo dưỡng dự phòng cao hay thấp.

1.2. Phân tích nhân công

Phân tích nhân công là xác định ai sẽ thực hiện công việc đó. Chính xác hơn, công nhân phải có phẩm chất và đặc trưng nào để thoả mãn yêu cầu công việc, có khả năng đáp ứng công việc như thế nào và với những khả năng đáp ứng trong công việc như vậy họ sẽ hưởng lương như thế nào ?

Công việc đòi hỏi công nhân phải có khả năng và trình độ tay nghề nhất định. Tuy nhiên, hai điều này có những đặc điểm khác nhau. Một công nhân có thể đủ trình độ tay

nghề để thực hiện nhiều nhiệm vụ riêng lẻ , song người đó có thể không đủ khả năng đối phó với các sai lầm của nhiệm vụ hoặc kiểm tra giám sát nhiệm vụ đó một cách đầy đủ.

Một số công việc đòi hỏi lao động chân tay và phải có sức khoẻ ở một mức độ nào đó. Yêu cầu về sức khoẻ này được xem xét không những để đặt người công nhân đúng vào vị trí công việc, mà còn đặt ra yêu cầu về sức chịu đựng căng thẳng đầu óc nữa.

1.3. Phân tích môi trường

Phân tích môi trường chú ý đến vị trí vật lý của công việc trong sản xuất hoặc dịch vụ và các điều kiện môi trường làm việc. Các điều kiện môi trường gồm có những yếu tố như nhiệt độ, ánh sáng, độ thoáng mát và tiếng ồn vừa phải. Ví dụ, sản xuất vi mạch điện tử yêu cầu phải có một môi trường sạch, khí hậu được điều hoà và kín. Các công biệc tỉ mỉ như trạm trổ hay thêu máy đòi hỏi phải có ánh sáng thích hợp. Một số công việc sinh ra bụi như xơ bông trong dệt vải thì cần phải thông gió tốt…

2. Phân tích công việc

Một phần trong quá trình thiết kế đối với một công việc là nghiên cứu các phương pháp được dùng trong công việc đó để biết rõ công việc được thực hiện hoặc sẽ được thực hiện như thế nào. Cho nên, phần này trong đồ án công việc quen gọi là phân tích phương pháp hoặc đơn giản hơn, các phương pháp làm việc.

Phân tích phương pháp được ứng dụng thường xuyên hơn để thiết kế hoặc cải tiến các công việc hiện tại. Nhà phân tích sẽ khảo sát công việc hiện hành để biết công việc đó được hoàn thành như thế nào, nhằm xác định các nhiệm vụ có được thực hiện với hiệu quả cao nhất hay không, có phải các nhiệm vụ đều cần thiết hết hay không, hoặc có cần bổ sung thêm nhiệm vụ mới nào nữa không. Nhà phân tích đó cũng cần biết làm cách nào để công việc này ăn khớp với các công việc khác.

Phương pháp phân tích cũng được dùng để phát triển các công việc mới. Trong trường hợp này nhà phân tích phải làm việc với một bản mô tả hoặc phác thảo về công việc được đề xuất và xây dựng một bức tranh ý tưởng về cách thức công việc đó sẽ được thực hiên như thế nào.

Công cụ chính dùng cho phân tích phương pháp là các loại biểu đồ mô tả theo các cách thực hiện khác nhau của một phần công việc hoặc một quá trình làm việc. Lợi ích đầu tiên của những biểu đồ này là dễ hiểu hơn đối với các giám sát viên, quản lý viên và

công nhân so với mô tả bằng chữ viết. Chúng tôi sẽ trình bày hai loại biểu đồ phổ biến nhất: Lưu đồ quá trình và biểu đồ công nhân - máy.

2.1. Lưu đồ quá trình

Người ta hay dùng lưu đồ quá trình để phân tích các bước tuần tự của công việc và cách thức mà một nhóm công việc lồng ghép vào dòng diễn biến tổng thể quá trình sản xuất . Ví dụ, đường đi của một sản phẩm hay một quá trình sản xuất, chế biến một món ăn, các hoạt động của một kíp mổ trong phòng mổ v.v….

Ví dụ 1: Thực hiện đơn đặt hàng (về việc đặt hàng tại công ty dệt Việt Thắng)

Vào lúc 8h30 văn phòng công ty nhận được một đơn đặt hàng khẩn. Đều đáp ứng yêu cầu đặc biệt của khách hàng, phải thực hiện những công việc như sau:

a) Chuyển ngay đơn đặt hàng khẩn từ phòng nhận đơn tới bộ phận bán hàng (10’)

b) Tại bộ phận bán hàng, cần kiểm tra từng đơn đặt hàng một cách sớm nhất.

Thời gian đợi: 30’; thời gian kiểm tra:10’

Sau đó, các đơn đặt hàng khẩn sẽ được người đưa ngay đến kho (10’)

c) Thủ kho kiểm tra thẻ kho (5’) xem có hàng đó không.

Nếu không có đủ hàng thi phải viết phiếu đặt hàng tới xưởng sản xuất (15’).

Người đưa tin sẽ đưa phiếu này tới phòng kế toán (10’)

Lúc này người đưa tin đang trên đường nên phải chờ (50’)

d) Phòng kế toán kiểm tra tài khoản của khách hàng và xác nhận xem khách hàng có chậm trong việc thanh toán không (5’). Đơn hàng này là lại được người đưa tin tiếp tục chuyển đến văn phòng xác nhận đơn hàng (VPXNĐH,10’).

e) Tại VPXNĐH, các nhân viên phải viết giấy xác nhận đơn hàng cho khách hàng một cách nhanh nhất. Thời gian viết xác nhận: 15’. Tuy nhiên trước đó thường phải chở đợi 125’. Sau khi viết xong cần kiểm tra ngay độ chính xác của giấy xác nhận (10’). Những người đưa phải tiếp tục chuyển (10’) giấy xác nhận đơn đặt hàng tới trạm bưu điện, phiếu đặt hàng tới bộ phận bán hàng, phiếu cấp hàng tới kho.

f) Trình đơn đặt hàng tại bộ phận bán hàng, chờ (5') cho đến khi hàng được chuyển từ kho tới.

Các bước tiến hành phân tích:

1. Đánh dấu toàn bộ những vị trí làm việc trong tình huống trên.
2. Đánh dấu toàn bộ các công việc
3. Phân loại tính chất các công việc
4. Chọn ký hiệu biểu tượng cho các công việc cùng loại
5. Trình bày sơ đồ biểu diễn quy trình trên.

2.2. Biểu đồ công nhân – máy

Khi một công nhân và một máy hoạt động cùng với nhau để thực hiện quá trình sản xuất, mối quan tâm sẽ nhằm vào hiệu năng sử dụng thời gian của người công nhân và thời gian máy. Khi thời gian hoạt động của người vận hành nhỏ hơn thời gian hoạt động của thiết bị, thì sẽ rất hữu ích nếu ta có được một công cụ để phân tích. Nếu người vận hành có thể điều hành một số phần của thiết bị, thì vấn để đặt ra là tìm ra một sự phối hợp kinh tế nhất giữa người và máy, đó là giảm thiểu chi phí do thời gian dừng của máy và thời gian dừng của công nhân.

Ví dụ 2: Biểu đồ Người – Máy (thước đo là độ dài thời gian)

Cửa hàng Photocopy Hùng Dũng còn có cả dịch vụ làm thẻ học sinh cho các học sinh trung học và thẻ nhân viên cho các nhà máy và công ty. Nhân viên của cửa hàng sẽ đánh máy dữ liệu của các khách hàng lên một tấm thẻ in sẵn theo mẫu yêu cầu. Thẻ này sẽ được đặt vào máy chụp làm thẻ. Khách hàng liền đó sẽ được đưa vào vị trí trước máy chụp hình và được máy chụp hình. Sau đó, máy sẽ xử lý và cho ra một tấm thẻ đã dán hình.

3. Định mức công việc

Định mức là một nền tảng được chấp nhận rộng rãi và được dùng để so sánh. Về phương diện đánh giá công việc, chúng thường được gọi là các định mức lao động hoặc các định mức máy. Định mức lao động khó xây dựng hơn so với định mức máy móc, vì các yếu tố như tay nghề, sức lực và khả năng chịu đựng không giống nhau giữa người này và người khác.

Lấy định mức công việc làm công cụ quản lý, các nhà quản lý đã xử dụng các định mức này theo nhiều cách:

(a) Khuyến khích công nhân: Có thể dùng các định mức để xác định khối lượng công việc trong một ngày, do đó sẽ khuyến khích công nhân tăng năng suất. Ví dụ: Với kế hoạch trả lương khuyến khích, công nhân sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng khi làm ra sản phẩm vượt định mức.

(b) So sánh với thiết kế của quá trình tương tự có thể thay thế nhau. Các định mức thời gian được dùng để so sánh các quy trình sản xuất khác nhau cho cùng một sản phẩm. Nhà quản lý cũng có thể dùng định mức thời gian để đánh giá các phương pháp làm việc mới và để ước lượng những ưu điểm của việc sử dụng thiết bị mới.

(c) Lên lịch trình. Nhà quản lý cần có định mức thời gian để giao nhiệm vụ cho công nhân và cho máy móc nhằm sử dụng các tiềm năng một cách hiệu quả nhất.

(d) Hoạch định năng lực sản xuất. Nhờ có định mức thời gian của các nhiệm vụ, nhà quản lý có thể xác định các yêu cầu về năng lực sản xuất hiện tại và dự kiến cho tương lai đối với các yêu cầu mang tính bắt buộc đã đặt ra. Các quyết định về đầu tư vốn và lực lượng sản xuất cho dài hạn có thể cũng cần đến các ước lượng thời gian này.

(e) Xác định giá thành và giá cả. Trên cơ sở định mức lao động và định mức máy móc, nhà quản lý có thể xây dựng các định mức về giá thành cho các sản phẩm hiện tại cũng như sản phẩm mới sau này. Định mức chi phí cũng có thể được dùng để xây dựng ngân sách, xác định giá cả và lựa chọn quyết định sản xuất hay mua sẵn.

(f) Đánh giá hiệu suất: Lượng thành phẩm của một công nhân có thể được so sánh với lượng thành phẩm định mức trong một khoảng thời gian để xác định người đó thực hiện tốt hay không tốt như thế nào. Người ta cũng dùng định mức thời gian để ước lượng tỷ lệ thời gian chết, công nhân không làm ra thành phẩm.

4. Các phương pháp đánh giá công việc

Có nhiều phương pháp đánh giá công việc để người quản lý sử dụng, nhưng chọn phương pháp nào là tuỳ thuộc vào yêu cầu về số liệu. Vì vậy, người quản lý có thể dùng nhiều cách để thu thập các thông tin đánh giá công việc cần thiết. Chúng tôi sẽ giới thiệu bốn phương pháp trong các phương pháp phổ biến nhất: Phương pháp khảo sát thời gian, phương pháp số liệu định mức cơ bản, phương pháp số liệu xác định trước và phương pháp lấy mẫu thử công việc.

4.1. Phương pháp khảo sát thời gian

Phương pháp hay được dùng nhất để thiết lập các định mức thời gian cho một nhiệm vụ là khảo sát thời gian. Một công việc được chia thành nhiều phần nhỏ hơn, dùng đồng hồ bấm giờ, nhà phân tích tiến hành một khảo sát thử nghiệm bằng cách tính giờ đối với một công nhân đã huấn luyện thực hiện các phần việc đó qua một số chu kỳ công tác rồi tính thời gian cho từng phần việc. Thu được các thông tin từ việc khảo sát thử nghiệm đó, nhà phân tích sẽ xác định được quy mô lấy mẫu như vậy có đủ để cho độ chính xác như yêu cầu trong việc ước lượng thời gian trung bình hay không. Nếu không, phải tiến hành thêm những quan sát bổ sung. Khi quy mô lấy mẫu được xem là đủ, nhà phân tích bước sang giai đoạn xây dựng định mức thời gian cho nhiệm vụ đó, bằng cách bổ sung thêm những thông tin như đánh giá mức độ hoàn thành và khấu trừ bớt thời gian để tránh mệt mỏi chẳng hạn.

Bảng đo thời gian quan sát công việc

Công đoạn này chỉ xuất hiện một lần cho mỗi chu kỳ.

Ký hiệu:

T: Thời gian cho mỗi phần tử công việc

R: Thời gian đọc trên đồng hồ khi kết thúc phần tử công việc.

T: Thời gian được chọn

F: Tần suất

RF: Hệ số đánh giá hoàn thành công việc

Bước 1: *Chọn các phần việc*. Bước đầu tiên trong một cuộc khảo sát thời gian là chọn các phần việc đặc trưng. Chọn các phần việc phải tiến hành một số cân nhắc. Trước hết, mỗi phần việc phải có điểm bắt đầu và điểm kết thúc rõ ràng để thuận tiện trong việc đọc đồng hồ để bấm giờ. Thứ hai, tránh chọn các phần việc chỉ kéo dài dưới 3 giây vì sẽ rất khó tính giờ.

Bước 2: *Đo thời gian thực hiện các công việc*. Sau khi đã xác định được các phần việc đặc trưng, người ta chọn một công nhân đã được huấn luyện về phương pháp làm việc đó để khảo sát. Tiếp theo nhà phân tích đo thời gian người công nhân phải làm cho từng công việc để có một tập hợp số liệu theo dõi đầu tiên.

Một kỹ thuật đo thời gian khác tương đương, gọi là phương pháp snap- shack (chụp ảnh nhanh). Trong phương pháp này, người ta bấm lại đồng hồ về số 0 sau mỗi lần hoàn thành từng phần việc.Mặc dù cách này cho trực tiếp các số liệu thời gian ứng với từng quan sát,nhưng đòi hỏi người theo dõi phải đọc và ghi lại các trị số thời gian, đồng thời phải bấm lại đồng hồ mỗi lần kết thúc từng phần việc.

Bước 3: *Xác định kích thước mẫu*. Trong ví dụ trên, số lần quan sát chỉ là 10 lần cho một công việc đóng gói tách cà phê. Tuy vậy quy mô lấy mẫu (số lần lấy mẫu) bao nhiêu là vừa.? Nói chung , những người dùng việc khảo sát thời gian để thiết lập các định mức đều có một ước tính thời gian trung bình của mình gần trị số thực nhất- đạt 95% so với trị số trung bình đúng khi lấy mẫu thử. Có một công thức, dựa trên phân bố chuẩn, cho phép xác định kích thước mẫu (ns) theo yêu cầu:

Hệ số 1,96 tiêu biểu cho các độ lệch chuẩn ±1,96 so với trung bình tạo nên tổng 5% trên các đuôi của đường cong phân bổ chuẩn. Hệ số s/ t gọi là hệ số sai lệch của mẫu. Độ chính xác của giá trị ước tính p được biểu diễn dưới dạng một tỷ lệ của thời gian trung bình đúng (nhưng không biết) đối với phần việc đó.

Trong ví dụ về tách cà phê, hãy xác định quy mô lấy mẫu thích hợp, nếu giá trị ước tính của thời gian chọn lựa đối với nhiều phần việc nằm trong giới hạn 4% của 95% thời gian trung bình đúng.

Quy mô lấy mẫu đối với các phần việc sẽ khác nhau giữa cái này và cái kia vì các hệ số lấy mẫu của các biến số không giống nhau. Đối với khảo sát này sẽ phải dùng quy mô lấy mẫu cần thiết lớn nhất, cho nên tất cả các giá trị ước tính sẽ đạt được độ chính xác yêu cầu.

Trong đó ti là thời gian ghi được trong chu kỳ thứ i của một phần việc và n là quy mô của việc lấy mẫu mang tính thử nghiệm. Trong bài toán này , no= 5 đối với phần việc 1và bằng 10 đối với phần việc 2,3 và 4.

Nếu muốn chắc chắn rằng tất cả các thời gian chọn lựa đều nằm trong phạm vi 95% thời gian trung bình đúng, chúng ta sẽ phải có tổng số 58 lần quan sát về phần việc 2 theo yêu cầu . Do đó chúng ta cần quan sát hơn 48 lần nữa.

Bước 4: *Thiết lập định mức*. Bước cuối cùng là thiết lập định mức. Trước hết nhà phân tích xác định thời gian bình thường (NT) cho từng phần việc bằng cách phán đoán tốc độ thực hiện của người công nhân được khảo sát. Nhà phân tích không những phải đánh giá tốc độ của người công nhân đó thấp hơn hay cao hơn trung bình, mà còn phải biết thấp hơn hay cao hơn bao nhiêu. Nhà phân tích gán một hệ số đánh giá hiệu suất (RF) cho việc thực hiện của người công nhân đó đối với từng phần việc.

Một hệ số khác mà nhà phân tích cần phải nhận biết là tần số xuất hiện Fi của một phần việc cụ thể trong một chu kỳ làm việc. Như đã trình bày ở trên, một phần việc có thể không được thực hiện trong mọi chu kỳ.

Nhà phân tích sẽ nhân thời gian chọn lựa (ti), với tấn xuất (fi) của phần việc đó trong mỗi chu kỳ và với hệ số đánh giá (Rfi) để thu được thời gian bình thường cho phần việc i và thời gian bình thường cho chu kỳ (NTC) tức là:

Nti= t(fi)(Rfi0 và NTC = Σ Nti

Thời gian bình thường cho chu kỳ (NTC) là 2,18 phút trong ví dụ trên, nhưng chúng ta có thể không lấy thời gian đó làm định mức. Nó không tính đến sự mệt mỏi, thời gian nghỉ ngơi, hoặc các chậm chế không thể tránh khỏi vẫn xảy ra trong một ngày làm việc trung bình. Do đó, chúng ta phải bổ sung một số thời gian bù trừ nào đó vào thời gian bình thường để hiệu chỉnh cho các nhân tố này. Như vậy thời gian định mức (ST) sẽ là:

ST=NTC (1+A)

Trong đó A là tỷ lệ của thời gian bình thường được bổ sung cho dung sai .

Phần việc 1 chỉ xuất hiện 1 lần trong tất cả mọi chu kỳ, nên thời gian trung bình trong mỗi chu kỳ của mỗi chu kỳ của nó phải bằng một nửa thời gian quan sát trung bình của nó. Đó là lý do tại sao F1=0,50 cho phần việc này. Tất cả các phần việc khác đều xảy ra trong mỗi chu kỳ. Thời gian cho mỗi chu kỳ hoàn chỉnh là 2,18 phút.

Ví dụ: Xác định thời gian chuẩn

Giả sử tỷ lệ thời gian được bổ sung cho các khoản bù trừ là 0,15. Hãy tính thời gian chuẩn cho thao tác đóng gói cà fê, có bao nhiêu thùng các tông có thể cần đến cho một ngày 8 giờ?

Vì A=0,15 nên ST =2...

Đối với ngày 8 giờ, thời gian này sẽ chuyển thành một định chuẩn:

(480 phút/ngày) (2,51 phút / thùng) = 101 thùng / ngày

Sự phán quyết trong việc khảo sát thời gian

Có một số mặt của việc khảo sát thời gian phải dùng ý kiến phản quyết của nhà phân tích.

- Thứ nhất, nhà phân tích phải thận trọng khi xác định các phần việc có trong quá trình khảo sát.

- Thứ hai, có thể nhà phân tích phải loại bỏ một số thời gian theo dõi vì phần việc đó không đặc trưng cho công việc. Một trường hợp dễ thấy là người công nhân bất ngờ đánh rơi công cụ, nhưng các phần việc không đặc trưng như vậy thường không xảy ra.

- Một lĩnh vực khác cần sự phán quyết là dung sai thời gian nhiều hay ít. Hầu hết các dung sai nằm trong khoảng từ 10 đến 20% thời gian bình thường. Chúng được dự định để tính đến các yếu tố như sự mệt mỏi hoặc các chậm trễ không mong muốn mà việc đo lường rất khó thực hiện.

- Cuối cùng, trong quá trình khảo sát cần ý kiến quyết định lớn nhất là đánh giá hiệu suất thực hiện. Thông thường thì chỉ có một số ít công nhân được theo dõi trong một quá trình khảo sát thời gian và hiệu suất của họ ít khi phù hợp với quan điểm được dùng trong việc xác định tiêu chuẩn. Do đó, nhà phân tích phải có ý kiến phán quyết về thời gian theo dõi trung bình để ước tính thời gian mà một người huấn luyện cần phải có để thực hiện nhiệm vụ này với một tốc độ bình thường.

Tóm lại, sự đánh giá trong khảo sát thời gian là phương pháp được sử dụng thường xuyên nhất để thiết lập các định mức thời gian. Các nhà phân tích có trình độ,nói chung có thể thiết lập các định mức hợp lý bằng phương pháp này và công nhân sẽ hiểu quá trình này. Tuy nhiên phương pháp định mức có một số hạn chế, chẳng hạn nó không thích hợp để thiết lập định mức cho các công việc" trong ý tưởng" như nhà toán học giải một bài toán, giáo sư giảng một bài giảng hoặc một thợ cơ khí ô tô chẩn đoán một ô tô hư hỏng. phương pháp này cũng không thích hợp đối với những công việc không lặp đi lặp lại, chẳng hạn việc sửa chữa bảo trì không định kỳ chẳng hạn, trong đó bản chất của nhiệm vụ thay đổi mỗi lần.

4.2. Phương pháp lấy mẫu thử công việc

5. Trả lương cho công nhân

5.1. Các kế hoạch trả lương

Các kế hoạch trả lương dựa trên sự đánh giá công việc nói chung liên quan đến các biện pháp khuyến khích. Được sử dụng thường xuyên nhất là kế hoạch trả lương theo sản phẩm và kế hoạch khuyến khích cá nhân.

- *Các kế hoạch trả lương theo sản phẩm*

Trả lương theo sản phẩm là một kế hoạch trả lương dựa trên số lượng các đơn vị hoàn thành xong trong một giây hoặc một tuần. Những người vận hành máy thường được trả lương theo sản phẩm làm ra: Vận hành càng nhanh lương càng được trả cao.

- *Các kế hoạch khuyến khích cá nhân*

Đôi khi người ta cũng dùng các kế hoạch khuyến khích để kích thích công nhân sản xuất. Đó là kế hoạch thưởng cho số lượng sản phẩm làm ra vượt mức cơ bản đã quy định. Thiết lập mức cơ bản sau khi áp dụng các phương pháp đánh giá là đã xây dựng được mức sản phẩm đầu ra mong muốn cho công nhân trung bình. Kế hoạch khuyến khích thưởng theo phần trăm của kế hoạch trả lương theo sản phẩm. Giả sử mức cơ bản được thiết lập là 50 đơn vị đầu ra. Trong trường hợp đó một công nhân sản xuất được 60 đơn vị sẽ nhận thêm 10/50 hoặc 20% mức tiền lương theo định mức.

- *Chất lượng và các kế hoạch trả lương.*

Mục đích của việc trả lương khuyến khích cũng là khuyến khích sản phẩm đầu ra ở cấp độ cao, nhưng điều đó có thể đạt được là do trả giá bằng chất lượng. Tính ưu việt của công ty sẽ là thế nào nếu một công nhân sản xuất đạt 115% so với định mức về số lượng nhưng có đến 20% sản phẩm làm ra bị khuyết tật?

Có chất lượng ngay từ gốc là yếu tố quyết định để đạt được trình độ chất lượng quốc tế. Các kế hoạch khuyến khích thường chú ý đến số lượng và chất lượng sẽ không thúc đẩy công nhân sản xuất hàng hoá chất lượng cao.

Có hai phương pháp cơ bản được dùng để phân biệt chất lượng trong các kế hoạch trả lương khuyến khích.

- Một là phương pháp chuyên chế : Khấu trừ lương của công nhân khi sản xuất hỏng hoặc bắt buộc họ phải sửa chữa tất cả các sai lỗi với mức tiền lương thấp hơn.
- Hai là phương pháp kích thích: Dựa trên ý tưởng muốn có lương nhiều thì cố gắng nhiều về chất lượng.

Có rất nhiều phương pháp kích thích đưa chất lượng vào quá trình đánh giá công việc đang được áp dụng trong thực tế. Điều quan trọng là chất lượng phải được phân biệt rõ ràng khi xây dựng kế hoạch trả lương.